

PROJETO DE GRADUAÇÃO

TRADE MARKETING: AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DE SUAS FERRAMENTAS EM UM PROJETO DE INOVAÇÃO

Por,
Jéssica de Felice Rodrigues

Brasília, 15 de junho de 2018

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

TRADE MARKETING: AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DE SUAS FERRAMENTAS EM UM PROJETO DE INOVAÇÃO

POR,

Jéssica de Felice Rodrigues

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dra Adriana Regina Martin, UnB/ EPR
(Orientadora)

Prof. Ari Melo Mariano, UnB/ EPR

Brasília, 15 de junho de 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Felice Rodrigues, Jéssica

Trade Marketing: Avaliação da influência de suas ferramentas em um projeto de inovação. /Jéssica de Felice Rodrigues; Orientadora Adriana Regina Martin. – Brasília, 2018

46 p.

Monografia (Graduação – Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, 2018

1. Trade Marketing; 2. Trade Marketing Mix; 3. Inovação. Martin Regina, Adriana. II Produção/FT/UnB

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

RODRIGUES, Jéssica Felice. Trade Marketing: Avaliação da influência de suas ferramentas em um projeto de inovação. 2018. 46 f., il. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Jéssica de Felice Rodrigues.

TÍTULO DO TRABALHO DE GRADUAÇÃO: Trade Marketing: Avaliação da influência de suas ferramentas em um projeto de inovação.

GRAU: Engenheiro

ANO: 2018

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Graduação e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse Trabalho de Graduação pode ser reproduzida nem modificada sem autorização por escrito do autor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Maurício e Nair, por nunca colocar quaisquer barreiras nos meus sonhos. Em todos os momentos da minha vida, em todas tomadas de decisões importantes, eles estavam lá me oferecendo todo o suporte. Obrigada por me incentivarem a voar.

Ao meu irmão, Artur, que esteve presente ao meu lado em todas as situações, se importando com o meu bem-estar. Eu sei que tenho um amigo para a vida toda, e agradeço todos os dias por Deus ter me concedido a graça que foi me tornar a sua irmã.

Sou grata também ao meu namorado, Gabriel, que sempre demonstrou paciência durante a minha graduação, e me fortaleceu em todos os momentos difíceis que passei para chegar até aqui. Sem o seu apoio durante esse semestre eu jamais teria chegado até esse momento.

Agradeço também à minha orientadora, Adriana, por ter se mostrado sempre muito disposta a ajudar e flexível quanto às dificuldades que enfrentei durante o último ano. Obrigada por ter sido sempre tão compreensiva com seus alunos.

Ao curso de Engenharia de Produção, que me acolheu quando estava perdida quanto ao meu futuro profissional. Aos professores que me forneceram todo o apoio para que eu me tornasse a profissional que sou hoje, e às pessoas que convivi durante esses anos, em especial a Rafaela Dantas, Gustavo Silveira e Deborah Segalovich, vocês foram essenciais para o meu sucesso durante a graduação.

E, por último, agradeço a empresa que foi objeto de estudo nesse projeto, que além de fornecer todos os dados sem qualquer empecilho, colocou em prática todas as ações que foram sugeridas. Não existe nada mais gratificante do que perceber que seu trabalho não foi em vão e que será dado prosseguimento ao estudo.

Jéssica de Felice Rodrigues.

RESUMO

O departamento de Trade Marketing, dentro de uma empresa, cria uma conexão entre fabricantes e seus canais de distribuição, com o intuito de conquistar o consumidor no ponto de venda. Os elementos desse setor têm se demonstrado como os mais impactantes durante a tomada de decisão do *shopper* no ato de compra e, para garantir uma maior fatia do mercado, as empresas que anteriormente precisavam assegurar apenas o *sell in*, ou seja, a comercialização de produtos aos pontos de vendas, atualmente se tornam as responsáveis em garantir o giro de seus produtos em loja, denominado *sell out*. Dito isto, o estudo objetiva descrever a influência dos elementos de Trade Marketing na execução de lojas de uma rede varejista localizada no Centro-Oeste, a partir de um projeto inovador de uma empresa multinacional do setor alimentício brasileiro. Identificou-se as lacunas desse projeto de execução e elaborou-se planos de ação para minimizar ou mitigar esses impactos. Constatou-se que o volume de vendas, *sell in*, tem alta correlação com a disposição de sortimento em loja, descrito como principal elemento de Trade Marketing.

Palavras-Chave: *Trade Marketing. Trade Marketing Mix. Inovação.*

ABSTRACT

The Trade Marketing department, inside a company, creates a connection between manufacturers and their distribution channels, in order to attract the consumer at the point of sale. The elements of this sector have been demonstrated as the most impacting during the decision of the shopper in the act of purchase. To guarantee a bigger market share, the companies that previously had to ensure only the sell in, that is, the commercialization of products to the points of sales, nowadays become the ones in charge to guarantee the turn of its products in store, denominated sell out. Therefore, the study aims to describe the influence of the elements of Trade Marketing in the execution of stores of a retail network located in Brazil's Midwest, from an innovative project of a multinational company from the Brazilian food sector. The shortcomings of this implementation project were identified and action plans were prepared to minimize or mitigate these impacts. The amount of sales has a high correlation with the store assortment, described as the main element of Trade Marketing.

Key Words: Trade Marketing. Trade Marketing Mix. Innovation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Definição do problema	13
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Objetivos	14
1.5	Metodologia	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	Surgimento do Trade Marketing	17
2.2	Conceitos e objetivos do Trade Marketing.....	18
2.3	<i>Shopper</i> Marketing.....	21
2.4	Trade Marketing Mix e os pilares do Trade Marketing.....	22
2.5	Gerenciamento por Categorias.....	24
2.6	Trade Marketing e a inovação	26
3	ESTUDO DE CASO	29
3.1	Caracterização da empresa	29
3.2	Projeto Loja Ideal	29
3.2.1	Sortimento.....	31
3.2.2	Espaço	32
3.2.3	Preço.....	33
3.2.4	Visibilidade	34
3.3	Identificação das lacunas da Loja Ideal	35
3.4	Investigação do objeto de estudo	40
3.5	Aplicação da ferramenta da qualidade 5W1H	43
4	CONCLUSÃO	49
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interface do surgimento do Trade Marketing	19
Figura 2: Objetivos genéricos do Trade Marketing em aspectos tangíveis e intangíveis	20
Figura 3: Resultado da pesquisa de influência na decisão de compra do consumidor	26
Figura 4: Evolução de nota da regional Centro-Norte	35
Figura 5: Evolução dos pilares na regional Centro-Norte	35
Figura 6: Regressão Linear pilar Sortimento Vs Sell in	36
Figura 7: Diagrama de Pareto	38
Figura 8: Regressão linear do pilar Sortimento vs Sell in da rede varejista	39
Figura 9: Evolução de Nota de auditoria Vs. % Ruptura Sortimento	41
Figura 10: Nota da rede em estudo por estado	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Processo de gerenciamento e definição de categorias.....	25
Tabela 2: Quantidade de SKU no mix de sortimento.....	32
Tabela 3: Metas do pilar Espaço para a regional Centro-Norte.....	33
Tabela 4: Resultado das notas da rede em estudo.....	40
Tabela 5: Índice de ruptura por loja – 5 a 9 <i>checkouts</i>	45
Tabela 6: Índice de ruptura por loja – 10 a 19 <i>checkouts</i>	45
Tabela 7: Índice de ruptura por loja – 20 ou mais <i>checkouts</i>	46
Tabela 8: Itens não cadastros – 20 ou mais <i>checkouts</i>	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Nota de auditoria da rede por estado.....	41
Quadro 2: Planilha padrão das ações.....	44
Quadro 3: Ação para problema 1.....	46
Quadro 4: Ação para problema 2.....	47
Quadro 5: Ruptura por abastecimento.....	48
Quadro 6: Ação para problema 3.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABREVIATURAS

AS	Auto-Serviço
CD	Centro de Distribuição
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
MPDV	Material de Ponto de Venda
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDV	Ponto de Venda
SKU	Stock Keeping Unit

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O varejo de bens de consumo no Brasil vem passando por diversas transformações, pois o consumidor está cada vez mais difícil de ser conquistado e as empresas precisam lutar, dia a dia, pela sua participação no mercado (ARBACHE et al, 2011). Segundo Parente (2011), essas transformações envolvem, por exemplo, novos formatos de loja, como o varejo virtual, e utilizar da tecnologia da informação para facilitar o relacionamento com os clientes.

Para que a empresa consiga alcançar os objetivos estratégicos em marketing e vendas, é essencial que se conheça os hábitos e as preferências dos consumidores, tornando possível desenvolver produtos, definir os canais de comunicação e os canais de vendas do público alvo (ARBACHE et al, 2011). Dado esses questionamentos, o Trade Marketing tem como objetivo estreitar o relacionamento entre fabricantes e canais de vendas, melhorar o desempenho das marcas e atender as necessidades do *shopper* (indivíduo que realiza a compra) e do varejista (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; ALVAREZ; 2010, ARBACHE et al, 2011).

Já para Maluf (2010), o Trade Marketing não está envolvido apenas em ações de venda direta aos canais de venda, denominado *selling in*, mas também em ações para promover o *selling out*, no qual por meio de parcerias com os canais de venda o Trade Marketing tem a função de promover o produto ao consumidor final, assegurando o seu preço e exposição. Essas ações tomadas para garantir o *selling out* tem como objetivo garantir o giro do produto, assegurando a participação no mercado, e, para alcançar esse desafio, Davies (1993) propõe garantir um mix de produtos para manter o sortimento no Ponto de Venda (PDV), proporcionando maior competitividade. Ainda segundo o autor o foco nas vendas deve ser no *selling out*, fornecendo ações que aumentem as vendas e deve-se expor os produtos de forma que se torne mais atrativo aos consumidores.

Nesse cenário altamente competitivo, os fabricantes passam a buscar um bom relacionamento com os intermediários dos canais para se obter o sucesso nas vendas. Para melhorar esse relacionamento, o Trade Marketing surge para que o fabricante passe a tratar cada canal como um cliente que oferece oportunidades a serem exploradas (CUNHA DE ALMEIDA et al, 2012).

1.2 Definição do problema

Baseado no levantamento bibliográfico pode-se afirmar que as ferramentas de Trade Marketing são fatores críticos para garantir o *market share* da organização, que determina o grau de participação no mercado de determinada marca ou produto. Segundo Sant'anna (2013), investir em Trade Marketing gera domínio do canal de vendas e vantagem competitiva.

Mesmo sendo um setor de alta relevância para a empresa, a área de Trade Marketing enfrenta o desafio de compreender os diversos perfis de *shopper*, de forma a conseguir determinar quais as estratégias devem ser tomadas para tornar-se sua opção de compra (CUNHA DE ALMEIDA et al, 2012).

Esses desafios estão descritos em termos de: sortimento, preço, localização, exposição, promoção, inovação, embalagem e material de *merchandising* (SPONTON, 2008). Sendo assim, é necessário manter um relacionamento estreito com o PDV, pois as respostas para esses questionamentos só serão obtidas no local em que ocorre o ato de compra (CRAWFORD, GORDON, MULDER, 2007).

Portanto, este trabalho visa avaliar a eficácia dos pilares de Trade Marketing em um projeto de inovação dentro de uma empresa multinacional no setor alimentício brasileiro, que tem como objetivo assegurar o produto, o preço e os materiais de *merchandising* para garantir o *share* de espaço e a disposição do sortimento de forma atrativa no PDV.

1.3 Justificativa

No novo cenário de mercado do século XXI, é enfrentado uma dificuldade pelos fabricantes, no qual alguns acreditam que o PDV precisa de suas marcas para existir e outros reclamam em como é difícil realizar a negociação com o PDV, mas há aqueles que reconhecem a importância do PDV em seus negócios e que é trabalho de sua organização concentrar recursos e esforços para desenvolver o marketing por meio dos canais de venda, ou seja, o Trade Marketing (ARBACHE et al, 2011). Com o aumento da competitividade do mercado são poucas as empresas que conseguem sobreviver com essa visão de que os canais de vendas dependem delas para operar.

Segundo Arbache et al (2011), empresas de diferentes ramos tem um objetivo em comum: “aumentar a lealdade dos consumidores para com suas marcas, gerando assim barreiras de entrada para os seus concorrentes”. Ainda segundo o autor, não

só é buscada a lealdade com os consumidores, mas também com os canais de venda, pois esse é um canal intermediário para alcançar o consumidor final.

A relação entre fabricantes e PDV enfrenta alguns desafios, mas as escolhas corretas do canal de vendas, do mix de produtos e do preço, estabelecem vantagem competitiva para a organização, além da exposição de produtos nas prateleiras do PDV (ARBACHE et al, 2011).

A motivação para a realização deste estudo surge devido ao papel do Trade Marketing na relação entre canais de vendas e fabricantes, na crescente importância desse departamento no cenário brasileiro, e em como esse setor assegura a exposição dos produtos para os consumidores em grandes redes de varejo.

É de extrema importância assegurar que as marcas da empresa estejam presentes nos PDV estratégicos e, segundo uma pesquisa realizada por Hwang e Thomadsen (2016), o preço, a exibição da marca e do produto, o mix de sortimento e as ações de promoção, foram responsáveis por cerca de 56% da variação de compras de uma marca em supermercados dos Estados Unidos da América, em um determinado período de análise no ano de 2015.

1.4 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral propor planos de ação para melhorar a execução de um projeto de inovação de Trade Marketing em uma empresa multinacional do setor alimentício brasileiro. Para isso, será aplicado um estudo de caso em uma rede varejista de grande porte localizada nas regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, verificando se essa iniciativa tem alguma relação com o volume de vendas e quais fatores internos podem ser melhorados para aumentar o desempenho do projeto nessa rede em questão. Sendo assim, os objetivos específicos podem ser elencados da seguinte forma:

- Verificar se existe relação entre o projeto de inovação e o *sell in* da empresa;
- Avaliar se existe relação do projeto de inovação com o volume de vendas com a rede escolhida;
- Averiguar quais problemas impactam o desempenho da rede dentro do projeto de inovação;

1.5 Metodologia

Segundo a classificação apresentada por Silva e Menezes (2005), o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois é investigado uma situação real com o objetivo de solucionar problemas específicos, sendo a abordagem da pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema e constrói hipóteses através de entrevistas com especialistas (GIL, 1991).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é apresentada em formato de estudo de caso, uma vez que envolve o detalhamento de um objeto de estudo (GIL, 1991). Esse estudo de caso foi aplicado a uma rede varejista, localizada nas regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, cliente da empresa estudada, visto que a partir de um Diagrama de Pareto identificou-se que esta rede era significativa ao projeto de inovação.

A empresa possui sede em Brasília e, para a coleta de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas de diferentes áreas da empresa, afim de elaborar planos de ação para essas lacunas identificadas. Alguns dados foram descaracterizados pois não foram autorizados para constar neste projeto, assim como o nome da rede varejista e o nome da empresa de alimentos.

Portanto, para a realização da pesquisa adotou-se as seguintes etapas:

- I. Revisão bibliográfica sobre o conceito, objetivos, aplicabilidade e ferramentas do Trade Marketing.
- II. Investigação do impacto do projeto de inovação no *sell in* da empresa, ou seja, no incremento de vendas, no ano de 2017.
- III. Aplicação de análises de resultado de *sell in* no ano de 2017 para uma rede varejista que é o objeto de estudo desse trabalho.

As etapas II e III se referem a avaliação da correlação entre *sell in* e os resultados obtidos com o projeto de inovação, e para realizar essa avaliação foi utilizado o método de regressão linear simples, por meio do *software* Excel, para estudar o comportamento e identificar uma possível relação entre as duas variáveis.

Realizou-se o teste de hipóteses para calcular o p-valor, também por meio da análise de dados do *software* Excel. Em teste de hipóteses pode-se rejeitar a hipótese nula a 5%, em casos em que o p-valor seja inferior a 0,05.

- IV. Levantamento dos principais fatores que afetam o projeto de inovação para a rede de supermercado foco do estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas com os especialistas de diferentes áreas da empresa.
- V. Agrupamento dos problemas levantados na etapa anterior.
- VI. Elaboração de planos de ação para solucionar problemas e tomar decisões, através da ferramenta 5W1H.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Surgimento do Trade Marketing

Segundo Alvarez (2010), o Trade Marketing surgiu em consequência do crescimento da competitividade de mercado durante a década de 1980, e essa ruptura do modelo tradicional de gestão de negócios aconteceu no Brasil em meados de 1990, com o intuito de estreitar o relacionamento entre fabricantes, clientes e consumidores. Segundo o autor, nessa época as empresas tiveram que mudar o seu comportamento com os seus clientes, introduzindo estratégias competitivas para ocupar segmentos de mercado com a ampliação do portfólio de produtos, por meio de novas embalagens, introdução de uma segunda marca na mesma categoria, estratégias de inovação que reduzissem o ciclo de vida dos produtos com lançamento de novos, vantagens econômicas aos clientes mais interessantes estrategicamente e fortes campanhas de comunicação de massa, enraizando produtos de inovação na mente dos consumidores.

Anteriormente, em torno da década de 70 e 80, o varejo tinha baixo nível de segmentação, e o poder entre varejistas e fabricantes era bem diferente do que é hoje. O período de alta inflação no Brasil levou varejistas a focar na gestão de estoques, pois com a tabela de preços instável as empresas compravam altas quantidades de produtos (SANT'ANNA, 2013). Já a concorrência era altamente fragmentada e os consumidores tinham poder de compra reduzido, isso fazia com que o varejista tivesse visão de curto prazo, e poucas marcas eram reconhecidas e disputadas pelo varejo (SANT'ANNA, 2013).

Devido a esse cenário de hiperinflação, que reduziu o poder de compra do consumidor, apresenta-se também uma alta de preços que provocaram recessão e desvalorização acentuada da moeda, o que dificultou a expansão e crescimento de redes varejista no mercado brasileiro.

Mas a partir de meados da década de 90, com o controle da inflação devido ao Plano Real, a economia foi se estabilizando e permitindo a introdução de novas redes varejistas, e os fabricantes começaram a perceber a oportunidade de compra de uma classe ainda pouco explorada: a classe média (SANT'ANNA, 2013). Desde então o que se observa é um aumento da oferta em relação à demanda, o que passou a fornecer poder para o varejo (SANT'ANNA, 2013).

Nessa disputa de mercado quem saiu ganhando foram os grandes varejistas, pois o espaço no PDV passou a ser valorizado em função da quantidade de novos produtos que estavam sendo introduzidos no mercado, além de que grandes redes de mercado têm maior poder econômico e mais facilidade para desenvolver estratégias de marketing (ALVAREZ, 2010).

Mesmo que no Brasil o Trade Marketing tenha surgido há duas décadas, poucas empresas compreendem a responsabilidade dessa nova área, sendo que as vezes são concentradas em atividades operacionais e o relacionamento com o marketing se dá de forma incompleta (SANT'ANNA, 2013).

No modelo tradicional, o setor de marketing tem como objetivo administrar as marcas por meio da criação, adaptação e gerenciamento de um portfólio de produtos ou serviços, de forma que aumente a competitividade em relação às empresas concorrentes e melhorem o relacionamento com os consumidores finais (ARBACHE et al, 2011). Já o setor comercial tem o papel de se relacionar com os canais de venda de forma com que suas marcas ganhem espaço, vantagens em preço, ações comerciais de promoção e assim consigam ampliar a exposição do seu portfólio de produtos (ARBACHE et al, 2011). Segundo Sant'anna (2013), o Trade Marketing trabalha em integração com esses dois departamentos.

Portanto, a execução do Trade Marketing exige uma investigação detalhada do comportamento do *shopper* no ato de compra, afim de identificar quais as formas mais eficazes para impactá-lo e se tornar-se a sua opção de compra, incrementando as vendas em cada canal e para cada cliente (MOTTA, SANTOS, SERRALVO, 2008).

É extremamente importante que os executivos tenham a consciência da importância do departamento de Trade Marketing dentro da empresa, pois segundo Sant'anna (2013), o relacionamento entre indústria e varejo passa por mudanças e deve tornar-se um trabalho de cooperação, que irá se transformar em maior força de vendas e fidelidade do *shopper*. Sem a colaboração dos varejistas para compartilhamento de dados os fabricantes não teriam insumo suficiente para entender as necessidades e opções de escolha do *shopper* (SHANKAR et al, 2011).

2.2 Conceitos e objetivos do Trade Marketing

Devido a esse ambiente de mercado a partir da década de 90, as grandes redes varejistas começaram a ganhar força, comprando redes menores e

concentrando grandes volumes de venda (ALVAREZ, 2010). Como a estratégia de marketing é influenciada em como a empresa define o seu mercado de atuação, Alvarez (2010) se refere ao conceito de marketing como o atendimento das necessidades do consumidor.

O marketing é composto por 4 elementos, ou também chamados de 4 P's: produto, preço, praça e promoção, e, segundo Arbache et al (2011), esses elementos estabelecem vantagem em relação ao mercado, pois os consumidores percebem a diferenciação dessas variáveis entre marcas. Já o Trade Marketing, foi criado para estabelecer uma ponte entre marketing e canais de vendas (ARBACHE et al, 2011).

Para se adaptar à nova situação de mercado, Alvarez (2010), Arbache et al (2011), D'andrea et al (2011), concordam em conceituar o Trade Marketing como uma ciência que busca considerar o relacionamento entre consumidores e varejistas, estruturar o relacionamento entre canais de vendas e fabricante, e estudar a utilização de imagem da marca nos canais de vendas em busca de melhorar a experiência de compra no PDV, atendendo assim as necessidades do *shopper*.

Para Sant'anna (2013, p. 34), o Trade Marketing pode ser conceituado em poucas palavras como sendo:

Trade Marketing é o processo de desenvolvimento, ativação e gerenciamento dos canais de venda, a partir do entendimento das necessidades da indústria, dos canais de venda (atacadista, distribuidores, varejistas, agentes comerciais) e do *shopper*.

Para facilitar o entendimento da área de atuação do Trade Marketing, Sant'anna (2013) o explica conforme a Figura 1, como sendo o setor que estabelece relação entre canal de venda, indústria e *shopper*.

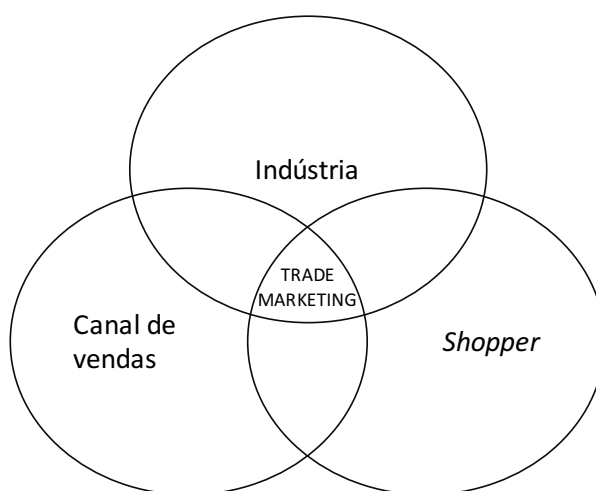


Figura 1: Interface do surgimento do Trade Marketing
Fonte: Sant'anna (2013)

Visto que o Trade Marketing surgiu da evolução das atividades de marketing, Maluf (2010) apud Assis (2013) define suas principais funções:

- Alinhar a estratégia de marketing para a realidade dos canais e regiões de atuação;
- Identificar oportunidades para alavancar o crescimento e lucratividade dos negócios;
- Entender *shopper* no momento da compra, atendendo as suas necessidades;
- Gerar demanda no ponto de venda, por meio de ações que agreguem valor;
- Fortalecer e promover a marca no ponto de venda sugerindo ações específicas para cada canal por meio de ferramentas como *merchandising*.

Para ilustrar os objetivos principais dessa área, Sant'anna (2013) levanta quatro objetivos genéricos, apresentados na Figura 2.

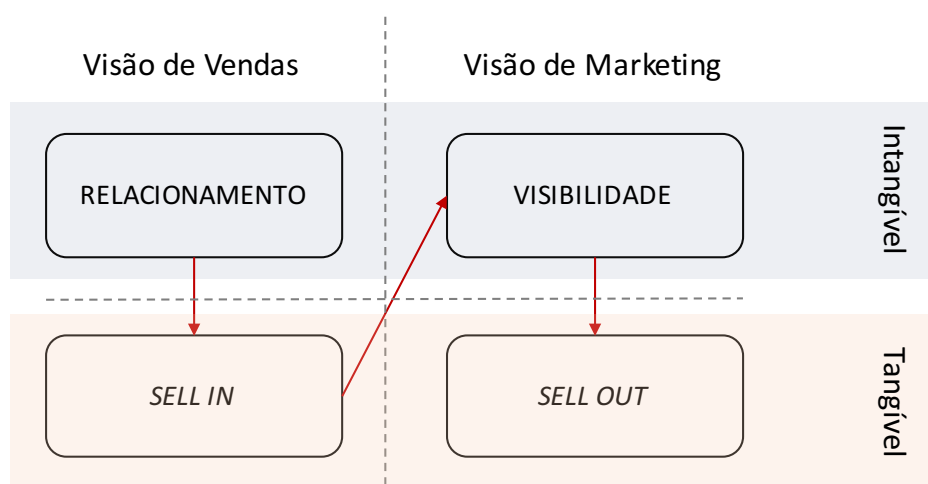


Figura 2: Objetivos genéricos do Trade Marketing em aspectos tangíveis e intangíveis

Fonte: Sant'anna (2013)

Segundo Sant'anna (2013), os objetivos explicitados na Figura 2 são dependentes entre si, pois investir em relacionamento com o canal gera *sell in*, que é a venda de produtos para o PDV. Isso possibilita ações de *merchandising* e promoção, proporcionando dessa forma visibilidade e o giro do produto, que impactam o *sell out*, ou seja, a saída dos produtos do PDV em consequência da venda ao cliente final.

Já as principais ferramentas do Trade Marketing para garantir suas funções e objetivos, segundo Arbache et al (2011), são em geral:

- Exposição de produtos ou planograma de marcas no PDV: direciona com efetividade a organização das marcas ao longo das prateleiras e gôndolas, pois quando há melhora na visibilidade há também influência na decisão do consumidor;
- Ações promocionais: ampliam a oferta de produtos e serviços por meio de benefícios ao consumidor, podendo estar em formas de descontos, brindes, amostras grátis, degustação, entre outros;
- Visual *merchandising*: materiais de *merchandising* no PDV para garantir a boa exibição da marca;
- Promotores e demonstradores: esses profissionais são contratados com o objetivo de garantir a manutenção dos produtos nas gôndolas ou colocar em prática as ações promocionais e estratégias de Trade Marketing no PDV;
- Motivação da equipe no PDV: é extremamente importante para garantir a interatividade entre consumidores e atendentes;
- Mídia digital no varejo: essa ferramenta é recente no mercado brasileiro e vem ganhando importância. Tem como objetivo melhorar a comunicação na loja por meio de vídeos, imagens e áudios, por meio de telas digitais.

Arbache et al (2011, p. 164) levanta uma reflexão importante, se referindo à função das empresas, que essas não podem apenas oferecer um produto, sendo necessário “entregar ao cliente um serviço gerando identidade e status, entre outros benefícios aos consumidores”. É possível alcançar esse objetivo e ofertar uma marca que agregue valor ao cliente por meio da implementação adequada do Trade Marketing na empresa de bens de consumo.

2.3 *Shopper Marketing*

Para Sant’anna (2013), gerar valor na visão do *shopper* é a última fronteira que o Trade Marketing irá enfrentar. Segundo o autor, está enganado quem pensa que o varejo é o último relacionamento a ser conquistado, pois o consumidor deve ser seu “alvo final”, e é dever do departamento de Trade Marketing garantir que a indústria entenda a importância em buscar a fidelidade e agregar valor ao *shopper*.

Para gerar valor ao *shopper* é necessário compreender o seu comportamento na loja, desde o momento em que ele decide comprar o produto até de fato colocá-lo em sua cesta de compras (D’ANDREA, 2013). Segundo D’Andrea (2013), há algumas

barreiras na compra de produtos no PDV, como o acesso, a visibilidade da marca e dúvidas sobre o produto. O autor reforça a importância de derrubar as barreiras para conquistar o consumidor:

A mente do *shopper*, a nossa mente, funciona em narrativa, ou seja, para que a estratégia faça sentido de verdade na hora da decisão de compra, tem que haver coesão na mensagem (D'ANDREA, 2013, p. 40).

Como todas as ações tomadas pelo Trade Marketing devem ser voltadas para o *shopper*, levantou-se na literatura quais seriam os pilares que pautam essa área, com o intuito de conquistar o cliente durante sua compra.

2.4 Trade Marketing Mix e os pilares do Trade Marketing

Segundo Alvarez (2010), o Trade Marketing, do ponto de vista estratégico, determina a tomada de decisão da empresa em relação ao segmento de atuação no mercado, e esse setor tem um mix de elementos para garantir os seus objetivos. Segundo Davies (1993), esse conjunto de elementos representa os instrumentos para orientar a interação com os clientes, e é denominado Trade Marketing Mix. Segundo o autor, os elementos do Trade Marketing Mix podem ser elencados da seguinte forma:

- Mix de produtos: a variedade dos itens garante o sortimento e a amplitude da linha de produtos, garantindo o *share* de espaço e mantendo o nível de competitividade. Deve-se escolher estrategicamente o mix de produtos adequados para cada segmentação de canal de vendas;
- Força de vendas: o processo de negociação deve ser focado no *selling out*, por meio de ações voltadas ao consumidor que alavanquem as vendas, reduzindo a pressão por preços e descontos;
- Preços: o foco nesse elemento como ponto de negociação deve ser evitado. Deve-se buscar desenvolver negociações de ações promocionais de forma rentável, estimando ganhos e reduzindo os custos das ações;
- Ponto de venda: deve-se buscar a exposição no PDV para tornar o produto mais atrativo aos consumidores, elaborando planos de exposição, com o objetivo de aumentar as vendas;
- Nível de atendimento e serviço: para manter o nível de serviço deve-se fornecer ações promocionais, treinamento da equipe, orientação da logística e gestão no PDV;

- Promoção: faz-se necessário elaborar planos de ações de promoção do produto no PDV, buscando construir a imagem da marca ao consumidor e aliviando a pressão por descontos.

Para alcançar os objetivos da marca, Morales (2000) apud Alvarez (2010), sugere criar ações que desenvolvam o negócio, e o Trade Marketing Mix deve se basear nos seguintes pontos:

- Gestão da Informação: deve-se conhecer as motivações do consumidor e o seu posicionamento no mercado, obter informações sobre os canais de venda, os PDV, as ações e giro dos produtos, para alinhar essas informações à estratégia de marketing;
- Orientação às ações dos varejistas: o setor de Trade Marketing deve estar alinhado à idéia do negócio, considerando o processo de produção, a logística do produto, e os elementos atrativos aos consumidores;
- Gestão de Categorias: tem como objetivo entender o potencial de cada categoria e analisar a performance em PDV distintos, o que permite estabelecer planos objetivos para cada categoria;
- Relações interdepartamentais: ações de logística, vendas e marketing precisam estar sendo apoiadas pelo Trade Marketing;
- Veículos de mídia voltados para o canal: o setor de Trade Marketing deve gerir a comunicação voltada para o canal, por meio de veículos especializados;
- Hospitalidade corporativa: deve-se promover a interação com os clientes por meio da divulgação da empresa, envolvendo as equipes dos clientes.

Em resumo, Assis et al (2013) definem que o Trade Marketing Mix tem o objetivo de tornar mais próximo o relacionamento entre fabricante e varejista, por meio de ações que aumente as vendas de forma rentável e acarrete em maior visibilidade à marca na visão do consumidor. Conclui-se que o preço, sortimento, promoção, e exibição do produto no PDV são as variáveis mais frequentemente encontradas na literatura como pilares do Trade Marketing para garantia de seus objetivos estratégicos.

A visibilidade é um pilar importante para o Trade Marketing e muitas vezes superestimado. Esse pilar engloba, além do espaço na gôndola, material de ponto de venda (MPDV) e pontos extras, fornecendo maior exibição do produto ao consumidor

e facilitando a tomada de decisão de compra pela marca (ALVAREZ, 2010; D'ANDREA, 2013).

2.5 Gerenciamento por Categorias

O gerenciamento de categorias permite que a empresa avalie a performance por categorias de produtos, em relação às necessidades dos consumidores, buscando uma forma rentável de atender essa demanda (ALVAREZ, 2010). Segundo Assis et al (2013), esse gerenciamento é um ponto importante para o *Efficient Consumer Response* (ECR), o sistema de resposta eficiente ao consumidor.

O ECR é uma solução inteligente que coordena o fluxo de informações entre indústria e varejo, utilizado principalmente no setor alimentício para facilitar a comunicação com os mercados, informando as demandas em tempo real (ARBACHE et al, 2011). Esse sistema permite determinar pontos e horário do abastecimento de suprimentos, resolvendo problemas relacionados à estoque e falta de produtos, diminuindo perdas, reduzindo custos de armazenagem e custos logísticos para o PDV e indústria (ARBACHE et al, 2011).

O fluxo de informação precisa das ferramentas de tecnologia de transmissão de dados para acontecer, e para isso pode-se utilizar a *internet* e o *Eletronic Data Interchange* (EDI) para trocar dados, permitindo a transmissão eletrônica em tempo real (ARBACHE et al, 2011).

Esse atendimento a demanda é o objetivo do modelo de gerenciamento de categorias, que segundo Alvarez (2010), visa “auxiliar o processo de compras e viabilizar a gestão dos varejistas sobre as diversas linhas de produtos”.

Segundo Alvarez (2010) e Mattar (2011), o gerenciamento por categoria consiste em gerir produtos como se fossem unidades de negócios, que devem ser alocados no PDV para atender o consumidor. Isso significa que as categorias serão administradas de forma independente, sendo que as variáveis preço, posicionamento, promoções e soluções de problemas irão provocar tomada de decisões diferentes para cada categoria, de forma a atender demandas específicas (ASSIS et al, 2013).

O gerenciamento por categorias irá influenciar na exposição dos produtos, e para colocar o modelo em prática, segundo Morales (2000) apud Alvarez (2010), deve-se iniciar definindo planos estratégicos por categorias de produtos, de forma a ficar claro os objetivos de cada categoria dentro do portfólio da empresa. Após essa fase,

o autor propõe definir chefes, ou também chamados “capitões das categorias”, atribuindo a eles responsabilidades de gestão. O passo a passo das etapas do processo de gerenciamento e definição das categorias está descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Processo de gerenciamento e definição de categorias

Fase do processo	Etapa	Atividades
1. Definição da categoria	Definir a categoria	Determinar os produtos que fazem parte da categoria, da perspectiva do consumidor e do seu processo de consumo. Considerar as subcategorias e as unidades individuais, <i>Stock Keeping Unit</i> (SKU), que farão parte da categoria.
	Estabelecer os objetivos da categoria no portfólio total	Desenvolver um plano estratégico para a categoria considerando as tendências e objetivos de longo prazo.
2. Planejamento da categoria	Estabelecer as medidas de performance para a categoria	Determinar a forma como a performance da categoria será avaliada. Considerar as diversas abordagens de custo e rentabilidade.
	Formular a estratégia da categoria	Estabelecer um plano de marketing e de abastecimento para atingir os objetivos de curto e longo prazo da categoria.
	Estabelecer o marketing mix da categoria	Determinar as várias ações e táticas de alocação de espaço, promoções, entre outros, para atender aos objetivos dos planos estabelecidos.
3. Implementar o gerenciamento da categoria	Estabelecer as regras do gerenciamento da categoria	Definir as responsabilidades e as ações para a implantação do gerenciamento de categorias entre os fornecedores e o varejista envolvidos no projeto.
	Revisão da categoria	Fazer o acompanhamento dos resultados da categoria por meio de indicadores de performance e monitoramento e promover as mudanças necessárias.

Fonte: VARLEY, Rosemary (2005) apud ALVAREZ, Francisco (2010)

A implantação do ECR e do gerenciamento de categorias visa que as categorias gerenciadas resultem em maior lucro e eficiência de giro, integrando

fornecedores e varejistas na busca de resultados satisfatórios (ALVAREZ, 2010; ASSIS et al, 2013).

2.6 Trade Marketing e a inovação

Com a mudança de comportamento do *shopper* e as relações de indústria com o varejo, é essencial que as empresas busquem diferenciar suas marcas e produtos para convencer a escolha de compra do consumidor. Segundo Morales (2000), a variedade e qualidade de produtos, o preço, a conveniência da localização, a apresentação da marca e o serviço prestado ao consumidor, são os fatores que influenciam essa escolha no ato de compra.

Sant'anna (2013) cita em seu livro "Planejamento de Trade Marketing: o domínio do canal de venda" uma pesquisa realizada pela Revista Supermercado Moderno, que apresenta um resultado interessante, pois o fator que mais influencia na escolha de um produto pelo consumidor é "estar bem visível na prateleira". Os resultados da pesquisa estão demonstrados na Figura 3.

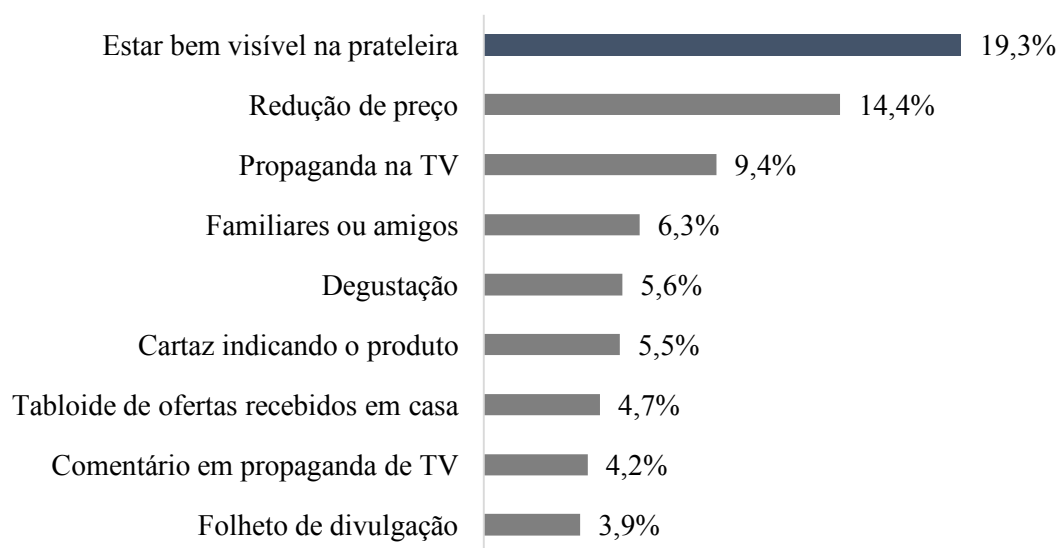


Figura 3: Resultado da pesquisa de influência na decisão de compra do consumidor
Fonte: Pesquisa da revista supermercado moderno (2013) apud Sant'anna (2013)

Para Sant'anna (2013), o resultado apresentado na Figura 3 pode direcionar o gestor de Trade Marketing a viabilizar a decisão de alocar investimentos para ações de exibição nas gôndolas e prateleiras do PDV.

Mas não basta garantir a visibilidade da marca, segundo Alvarez (2010), para conquistar o consumidor é necessário buscar diferenciar-se continuamente, e desta

forma manter sua participação no mercado e o alto volume de vendas. A inovação é um desafio, visto que uma novidade pode ser copiada, mas para Alvarez (2010, p. 42) “o grande desafio das empresas é desenvolver recursos que gerem diferenciais sustentáveis e difíceis de serem copiados”.

A busca por inovação teve impacto na quantidade de produtos e marcas lançados no mercado. Segundo Martins e Blecher (1997) apud Alvarez (2010), nos Estados Unidos da América a quantidade de novos produtos no mercado em 1970 foi de 1.365, em 1986 de 8.042 produtos, em 1991 de 13.244 produtos e em 1994 chegou a ser lançado no mercado 20.076 novos produtos.

Essa quantidade de produtos disponíveis tende a pouca diferenciação. Segundo uma pesquisa apresentada por Kotler (2005) apud Alvarez (2010), dos novos produtos lançados no mercado cerca de 52% são resultados de implementação de melhorias e pequenos incrementos de produtos já existentes, e 10% são frutos de uma inovação de ruptura para o mercado.

Em relação a esse alto índice de lançamento de novos produtos em um mercado já saturado, contendo alto grau de similaridade entre produtos concorrentes, Alvarez (2010, p.48) afirma que:

A quantidade de produtos e marcas no mercado é muito superior ao espaço disponível no ponto de venda, fazendo com que a identificação do produto se torne ainda mais difícil e que haja a necessidade de estar presente no ponto de venda para concorrer na decisão de compra.

Devido a essa saturação, as empresas precisam diferenciar seus produtos e marcas significativamente em relação aos concorrentes, buscando identificá-los no PDV exibindo-os de forma atrativa ao consumidor. Para isso, é necessário que os gestores de Trade Marketing aloquem recursos direcionados à visibilidade da marca no PDV, e que os executivos das empresas compreendam que a inovação não se dá apenas em novas embalagens e novas formas de publicidade.

De acordo com o Manual de Oslo editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – (2005, p. 55), define inovação como:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A classificação do Manual de Oslo (2005) para inovação é dividida em quatro tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação

organizacional. Segundo a o Manual de Oslo (2005) os quatro tipos de inovação podem ser descritos como:

- A inovação de produto refere-se à inovação de novos produtos ou serviço, ou significativamente melhorados;
- A inovação de processo pode ser entendida como a implementação de um método para processos de produção, de produto ou serviço;
- Inovação de marketing diz respeito a implementação de um método de marketing com mudanças significativas, podendo ser relativos a concepção do produto, embalagem, posicionamento, promoção ou preços praticados;
- A inovação organizacional diz respeito à implementação de um novo método organizacional na empresa, incluindo processos estruturantes, operacionais e administrativos.

Mas trabalhar em um modelo aberto de inovação pode se tornar um dilema para grandes empresas. Christensen (2001) aborda essa questão em seu livro “O Dilema da Inovação”. Segundo o autor, empresas não investem constantemente em projetos inovadores pois descobrir novos mercados gera insegurança por parte dos tomadores de decisão, que não querem se arriscar em novos projetos e preferem investir em algo só depois que alguém provou ser lucrativo.

Além disso, para ser competitivo no mercado não basta ter boas idéias, é necessário administrar os resultados, analisando-os na ótica do consumidor. Segundo o resultado de uma pesquisa realizada pela empresa Nielsen em 2014, 76% dos novos produtos fracassam após o primeiro ano de vida no mercado europeu.

A empresa especializada em pesquisas de mercado, Nielsen, explica que o principal fator influenciador desse fracasso é não sanar uma necessidade ou frustração do consumidor. Portanto, compreender comportamento do *shopper* evita gastos desnecessários e erros nos projetos de produtos inovadores.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da empresa

A empresa em estudo é uma indústria do ramo alimentício, que conta com mais de 30 marcas em seu portfólio e atua em outros países, além do Brasil. Como se configura como uma empresa de grande porte, essa organização possui uma sede em São Paulo, que tem o objetivo de desdobrar todas as iniciativas de gestão nacional e, para a atuação comercial, divide-se em seis regionais: Sul, Sudeste, São Paulo Capital, São Paulo Interior, Centro-Norte e Nordeste.

O estudo de caso será aplicado na regional Centro-Norte, que conta com quatro Centros de Distribuição (CD) no seu território para armazenar os produtos produzidos com a finalidade de entregá-los aos seus clientes, localizados nos estados de Goiás, Pará, Amazonas e em Mato Grosso.

A carteira de clientes atendidos pela empresa é segmentada em Auto-Serviço (AS) e Rota. No AS se encontra clientes como hipermercados, supermercados ou *cash & carry* (pegue & leve), que são os de perfil atacadista. Já os clientes do *cluster* Rota são os de pequeno varejo, e conta com perfis de padarias, mercearias, pequenos comerciantes locais, restaurantes, entre outros.

Atualmente, na regional Centro-Norte, a empresa atende aproximadamente 33 mil PDV de perfil Rota e 600 PDV da segmentação AS. Para realizar o atendimento a esses clientes, a empresa atua no mercado da regional com cerca de 400 vendedores e cada um possui uma carteira definida de pontos de venda e/ou região a ser atendida. Alguns desses vendedores ficam responsáveis apenas por uma rede de varejo, quando esta é impactante no negócio, outros vendedores ficam responsáveis por uma determinada região dentro do estado que atua.

Para apoiar todas as operações de venda, o escritório da regional, localizado em Brasília, no Distrito Federal, conta com as áreas de *Pricing*, Trade Marketing, Logística, Recursos Humanos, Financeiro e também com os assistentes do Comercial, que trabalham internamente auxiliando o time que atua em campo junto aos clientes.

3.2 Projeto Loja Ideal

A Loja Ideal é um programa de execução que objetiva melhorar a experiência de compra do *shopper* estabelecendo padrões de qualidade. É um programa de

iniciativa nacional, portanto aplicado a todas as regionais, sendo que um piloto teste foi realizado em meados do ano 2016 na regional Sul. Visto o resultado satisfatório, distribuiu-se o projeto para todas as outras regionais no ano de 2017 e as auditorias começaram a ser realizadas em agosto do mesmo ano, sendo restrita aos clientes de AS.

Essa iniciativa visa padronizar o mix disponível em loja dos produtos da empresa, de forma a garantir *market share* e aumentar a rentabilidade, pois esses itens compõe a curva A de vendas da companhia, além dos produtos estratégicos como os de inovação. Dessa forma, o PDV dispõe a vista do consumidor produtos de inovação que até então eram desconhecidos, e assim a companhia consegue introduzir novos itens no mercado e manter-se viva como líder nacional em alimentos.

Para alcançar esses objetivos, o projeto conta com um sistema de auditoria interna para avaliar todo mês, em média 4.000 PDV no Brasil e cerca de 300 na regional Centro-Norte. Essa auditoria é realizada por profissionais treinados e capacitados pela companhia, que seguem um roteiro de auditoria nas lojas determinadas pela equipe de Trade Marketing Corporativo da empresa.

O auditor dispõe de uma folha de controle que contem todos os pré-requisitos de avaliação da loja, e dessa forma consegue verificar os pilares do projeto, item a item. Além disso, a empresa fornece um smartphone e nele está instalado um aplicativo para preenchimento de todas as informações. Portanto, o auditor preenche a folha de controle pois confere maior agilidade para verificar os itens de auditoria no PDV, e depois transfere as informações da folha para o aplicativo e garante que a consolidação nacional das notas de auditoria seja realizada de forma otimizada pela equipe de Trade Marketing Corporativo. É importante arquivar as folhas de controle para casos de divergência na pontuação da loja.

Pela dificuldade de definir padrões e pela distância física dos diversos clientes da Rota, optou-se por aplicar o projeto, inicialmente, apenas aos clientes segmentados como AS. Esse *cluster* engloba as redes de supermercados, hipermercados, atacados regionais e atacados nacionais, ou seja, grandes redes conhecidas por toda a população brasileira. Assim, tem-se uma quantidade menor de lojas para auditar e consegue-se averiguar as lacunas do projeto, retirar as lições aprendidas, e no futuro expandir para outras segmentações de cliente que forem estratégicas.

Ainda que o projeto esteja sendo atuado apenas em clientes de Auto-Serviço, a mesma rede pode conter lojas com diferentes perfis, pois atualmente grandes redes de supermercado se adaptam ao *shopper* da região em que o PDV está localizado. Portanto a empresa optou por *clusterizar* os PDV a serem auditados pela quantidade de *checkouts* em loja, que representa nada mais do que a quantidade de caixas que o *shopper* encontra no ato de pagar pelas suas compras.

O novo projeto obteve boa aceitação pelos colaboradores, e as notas de auditoria são de grande importância para a remuneração variável dos vendedores e supervisores de venda, cerca de 30% desde novembro de 2017. Além disso setores responsáveis pelo abastecimento logístico dos produtos da empresa também recebem julgamento em relação ao desempenho no programa, ou seja, todos os CD recebem meta de abastecimento dos itens de sortimento e são avaliados quanto a esse quesito.

Para emitir julgamento em relação ao PDV, o auditor tem em seu roteiro de auditoria a avaliação de quatro pilares que são determinantes para a decisão de compra do *shopper*, sendo eles o mix de sortimento, espaço, preço e visibilidade, que se encontra destrinchada em presença de encarte e MPDV. Com a avaliação desses pilares o PDV pode obter no mínimo nota 0, e no máximo nota 10 na auditoria interna.

3.2.1 Sortimento

O objetivo do pilar Sortimento é que se tenha disponível no PDV o item que o *shopper* procura e para isso a empresa adotou a estratégia de que o mix de sortimento fosse composto pelos itens mais vendidos pelas marcas, os itens com maior margem de contribuição, ou seja, aqueles que são mais rentáveis, e os itens que estão em constante ruptura nos CD da empresa ou nas lojas, para forçar que o problema seja resolvido.

Esse pilar compõe 40% da nota de auditoria da loja, sendo o de maior peso para o resultado do PDV avaliado. Para isso, cinco categorias compõe o mix de sortimento, e para que o PDV pontue na categoria, necessita que 75% dos SKU propostos na lista de sortimento estejam disponíveis para compra do *shopper* no PDV.

Avalia-se cinco categorias, sendo que frios, margarinas e congelados equivalem a 1 ponto de nota cada um. Já as categorias de embutidos e in natura tem um peso menor na nota, e equivalem a 0,5 ponto de auditoria cada. A quantidade de

SKU em cada lista de Sortimento por *cluster* de clientes segmentados em quantidade de *checkout*, encontra-se descrita na Tabela 2, sendo que esse mix é constantemente revisado, e quando analisa-se que determinado item não é mais significativo para a companhia, este é substituído por outro mais rentável ou que se encaixe melhor na estratégia da empresa.

A listagem apresentada na Tabela 2 está sob revisão no ano de 2018, e após validação e ajustes da mesma por parte de todas as regionais irá se tornar a oficial a partir de maio do mesmo ano.

Tabela 2: Quantidade de SKU no mix de sortimento

<i>Quantidade de check out</i>	<i>Frios</i>	<i>Margarinas</i>	<i>Congelados</i>	<i>Embutidos</i>	<i>In Natura</i>
<i>1 a 4</i>	9	8	23	12	6
<i>5 a 9</i>	14	15	41	21	11
<i>10 a 19</i>	25	18	65	32	18
<i>20 ou mais</i>	27	20	71	36	18
Cash & Carry	18	15	40	25	17

Fonte: Autoral (2018)

3.2.2 Espaço

O objetivo desse pilar é refletir na gôndola a presença do sortimento, e garantir a força das marcas da empresa. Para isso, deve-se organizar os produtos na gôndola de acordo com a estratégia e posicionamento de cada marca. Esse é o segundo pilar de maior peso na Loja Ideal, pois compõe 30% da avaliação do PDV.

A avaliação do espaço físico é realizada de forma simples, com uma trena, sendo que o auditor mede o espaço total da gôndola ou freezer horizontal e depois soma todas as frações de centímetros de produtos da empresa. Assim, é possível calcular o percentual de espaço que a empresa tem no PDV. No caso dos freezers ou gôndolas verticais, conta-se as frentes de produtos da empresa e as frentes totais, e efetua-se o cálculo do percentual.

Nesse pilar avalia-se as categorias congelados, frios e margarinas e as metas de espaço para pontuação é dependente da região em que se encontra o PDV. Essas informações estão apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3: Metas do pilar Espaço para a regional Centro-Norte

ESTADO	FRIOS	MARGARINAS	CONGELADOS
DF	65%	60%	60%
MT	65%	60%	60%
GO	65%	60%	60%
MS	60%	55%	60%
AM	75%	75%	80%
AC	65%	50%	60%
AP	65%	50%	60%
PA	65%	50%	60%
RO	65%	50%	60%
RR	65%	50%	60%
TO	65%	60%	60%

Fonte: Autoral (2018)

Para quantificar as metas descritas na Tabela 3, realizou-se um estudo para validar qual seria o espaço conquistado em loja para os produtos de acordo com o comprimento médio das gôndolas e freezers, e o comprimento médio do mix de sortimento da empresa de acordo com cada categoria. Por esse motivo, os valores diferenciam-se de acordo com a região a ser auditada.

Também é considerado o *market share* da empresa no estado, pois em determinadas regiões já se tem uma grande margem de *share* de espaço no PDV. Nesses casos a meta desse pilar ficou um pouco acima de outras regiões, como no caso do estado de Amazonas, para manter o desafio de conquistar uma parcela ainda maior do mercado.

3.2.3 Preço

O pilar preço busca garantir que os produtos estejam dentro da cesta de preço estipulada pela empresa. O setor de *Pricing* estuda e avalia o preço ideal para cada SKU tanto para a venda ao supermercado como no preço exposto ao *shopper*, de forma que o item seja rentável, mas que também seja praticado preços competitivos.

Produtos acima da banda máxima de preço não giram em loja, ou seja, não existe o *sell out* daquele item, principalmente se a concorrência está praticando preços mais agressivos.

A estratégia adotada pela empresa foi escolher 17 itens que compõe a lista de Sortimento, que sejam comuns para todos os *checkouts*, e estipular a banda de preço máxima, de forma que para pontuar o pilar é necessário obter 75% da lista de Preço abaixo dessa banda. Esse pilar tem peso de 20% na nota de auditoria, e na lista de Preço encontram-se itens foco da empresa, não sendo separado por categoria como nos pilares descritos anteriormente.

Caso o item não esteja em loja, considera-se ruptura, e assim o PDV será afetado em dois pilares, no Sortimento e Preço. Portanto, a ruptura dos itens de Preço é de grande prejuízo para avaliação da Loja Ideal.

A lista de Preço, tanto os itens que a compõe como a banda máxima, é descrita de forma diferenciada por região. Com isso, na regional Centro-Norte, tem-se duas listas um pouco distintas, uma para a região Norte e outra para a Centro-Oeste. Apesar disso, conserva-se 17 itens válidos para o pilar.

3.2.4 Visibilidade

Esse pilar pesa em 10% na avaliação do PDV, e nele é verificado a presença de tablóide na loja, ou também conhecido como encarte, e a presença de MPDV desde que positivado de forma correta. Tanto tablóide como MPDV pesam na mesma medida para o pilar Visibilidade, 50% para cada.

Para pontuar em tablóide, o auditor precisa encontrar no encarte da loja pelo menos três, das cinco categorias de alimentos da empresa. Para cada categoria é descrito quais subcategorias são válidas para a pontuação, de forma a induzir o encarte de produtos que costumam ficar fora da banda de preço. Essa estratégia foi idealizada pois quando a rede encarta um produto com um preço, é obrigada a praticar aquele preço enquanto o tablóide estiver válido, além de que produtos encartados viram alvo de compra do *shopper* em consequência da visibilidade que a loja fornece ao produto.

Para validar a presença de MPDV é necessário ter pelo menos quatro tipos diferentes de materiais na loja, desde que estejam aplicados da forma correta e que tenham pelo menos 3 unidades de cada em uma mesma disposição.

3.3 Identificação das lacunas da Loja Ideal

O programa de execução está trazendo um ótimo resultado para a empresa. Estudos realizados internamente demonstram que a cada ponto conquistado na Loja Ideal aumenta-se consideravelmente o *sell in* da organização, cerca de 8,3% de incremento de volume a cada ponto alcançado em 2017. Isso ocorre devido ao fato de que o projeto impõe certas condições que exigem da equipe comercial a venda de diversos itens para clientes que até então compravam um mix enxuto de sortimento.

A aceitação dos termos do programa pelos colaboradores da regional Centro-Norte é demonstrada em termos de evolução da nota de auditoria, que se encontra demonstrada nas Figuras 4 e 5.

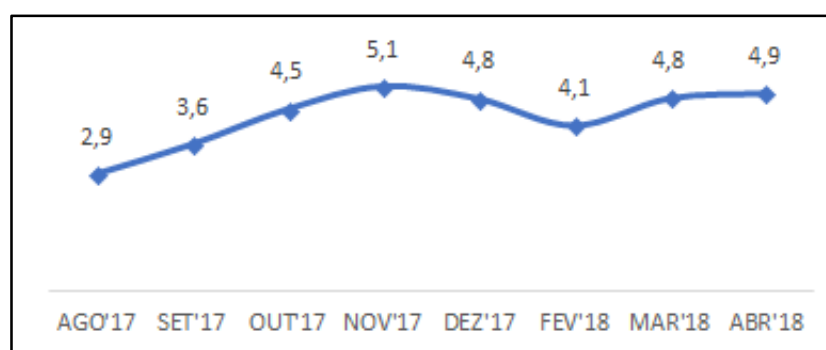


Figura 4: Evolução de nota da regional Centro-Norte

Fonte: Autoral (2018)

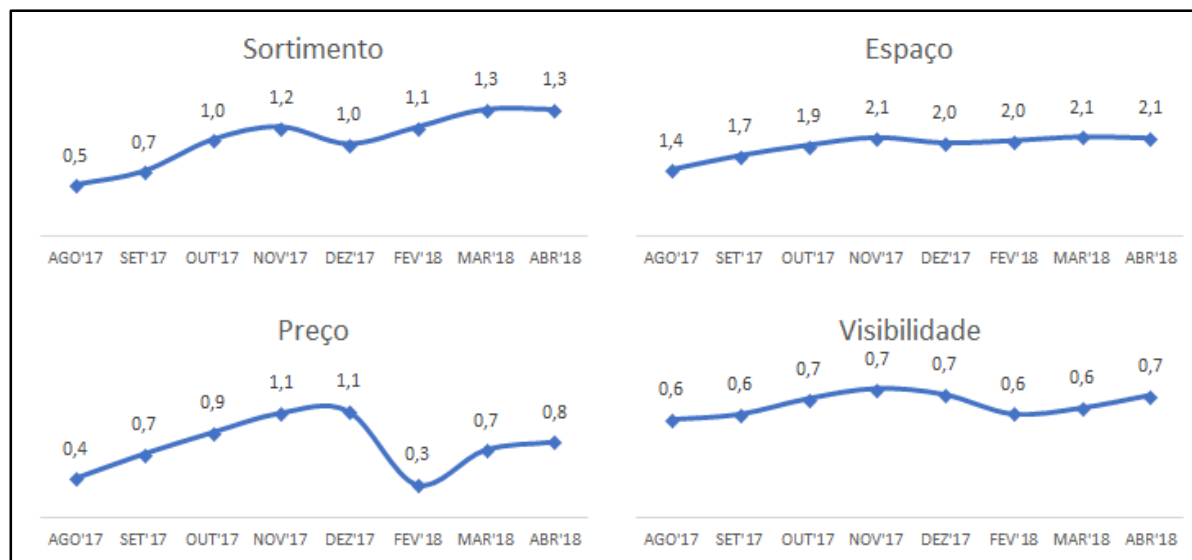


Figura 5: Evolução dos pilares na regional Centro-Norte

Fonte: Autoral (2018)

Se comparadas as notas atingidas pelos pilares, percebe-se que houve um crescimento de todos desde o início das auditorias, e esse fator reflete na nota da

regional. Porém, observa-se que em fevereiro houve uma pequena redução de nota no pilar Visibilidade, estagnação de nota no pilar Espaço e queda significativa no pilar Preço. Isso ocorreu pois no mês de janeiro não foram realizadas auditorias oficiais, apenas controle das equipes regionais, e o projeto caiu em esquecimento nesse mês.

O fato de ter ocorrido uma pausa nas auditorias das lojas por apenas um mês, gerou um desequilíbrio que ainda não foi recuperado no pilar Preço. Portanto, deve-se manter o programa sem interrupções para melhorar o desempenho de execução no PDV. Essa queda não afetou nos outros pilares, como Sortimento e Espaço, que estão interligados, pois o motivo da redução expressiva de nota se deu pelo desalinhamento de preço no PDV, e não por ruptura de produto em loja.

Para entender como determinadas variáveis estão relacionadas em uma população, pode-se utilizar a análise da regressão e correlação. Segundo Stevenson (2001), a correlação mede o grau de relacionamento entre variáveis, e a regressão fornece uma equação que descreve o relacionamento em termos matemáticos. Ainda segundo o autor, pode-se utilizar a regressão linear simples para estabelecer uma equação matemática linear, ou seja, em linha reta, que descreva o relacionamento em casos de duas variáveis.

Dito isto, para analisar o impacto dos pilares de Loja Ideal no *sell in* da regional Centro-Norte, utilizou-se o método de regressão linear simples com os dados desde o início das auditorias, no mês de agosto do ano 2017 até abril de 2018, conforme apresentada na Figura 6 para o pilar Sortimento. Os dados de volume não foram autorizados pela empresa para estar expostos nesse trabalho, assim como a equação da reta pois a partir desta pode-se concluir os valores de *sell in*.

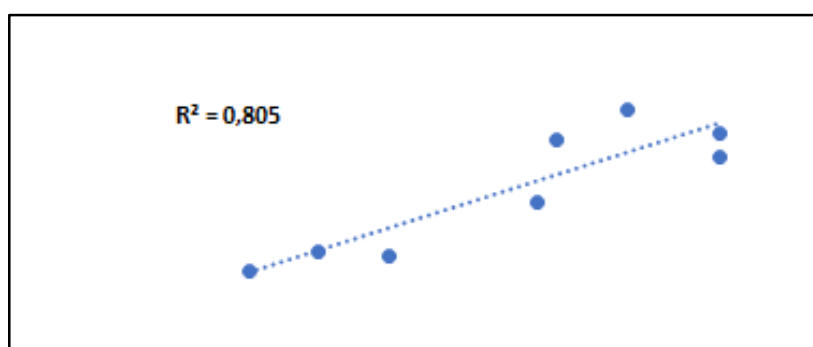


Figura 6: Regressão Linear pilar Sortimento Vs Sell in
Fonte: Autoral (2018)

Na regressão linear o valor de R^2 , denominado Coeficiente de Determinação, pode adquirir valores no intervalo de 0 a 1. Quando a variação não-explicada constitui

grande parte da variação total, o R^2 assume um valor pequeno e quando a dispersão em torno da reta é pequena em relação ao total, o R^2 adquire valor mais próximo de 1 (STEVENSON, 2001).

Dado o comportamento da reta no pilar Sortimento, apresentada na Figura 6, pode-se concluir pelo valor de R^2 que 80,5% da variação da nota de Sortimento está relacionada com a variação de *sell in* para o mesmo período, e apenas 19,5% da variação da nota não é explicada pelo *sell in*. Já para os outros pilares não se pode dizer que há relacionamento forte pelo crescimento no volume de vendas, pois o R^2 apresenta valor próximo a zero.

Para comprovar a hipótese, realizou-se um teste de p-valor, em que tradicionalmente o valor de corte para rejeitar a hipótese nula é de 0,05, ou seja, 5%. O p-valor encontrado foi de 0,031, inferior a 0,05, e como essa probabilidade é muito pequena, rejeita-se a hipótese nula.

Visto que o pilar Sortimento impacta de forma significativa o incremento de vendas da companhia, restringiu-se esse estudo de caso a uma rede varejista e de distribuição do Brasil, que atua em 22 estados e no Distrito Federal, com foco no estudo do comportamento desse pilar.

Essa rede possui, na regional Centro-Norte, 28 lojas que são auditadas, sendo 16 lojas no Distrito Federal, 4 lojas em Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e 1 loja em Tocantins. Assim, a nota dessa rede tem peso de 9,3% dentro do total, sendo a terceira mais impactante no resultado da regional.

A Figura 7 demonstra o Diagrama de Pareto, que ilustra o percentual de participação da nota da regional em termos de quantidade de redes, e a partir deste pode-se priorizar os clientes que fazem diferença com pequenos incrementos de nota para o resultado das auditorias.

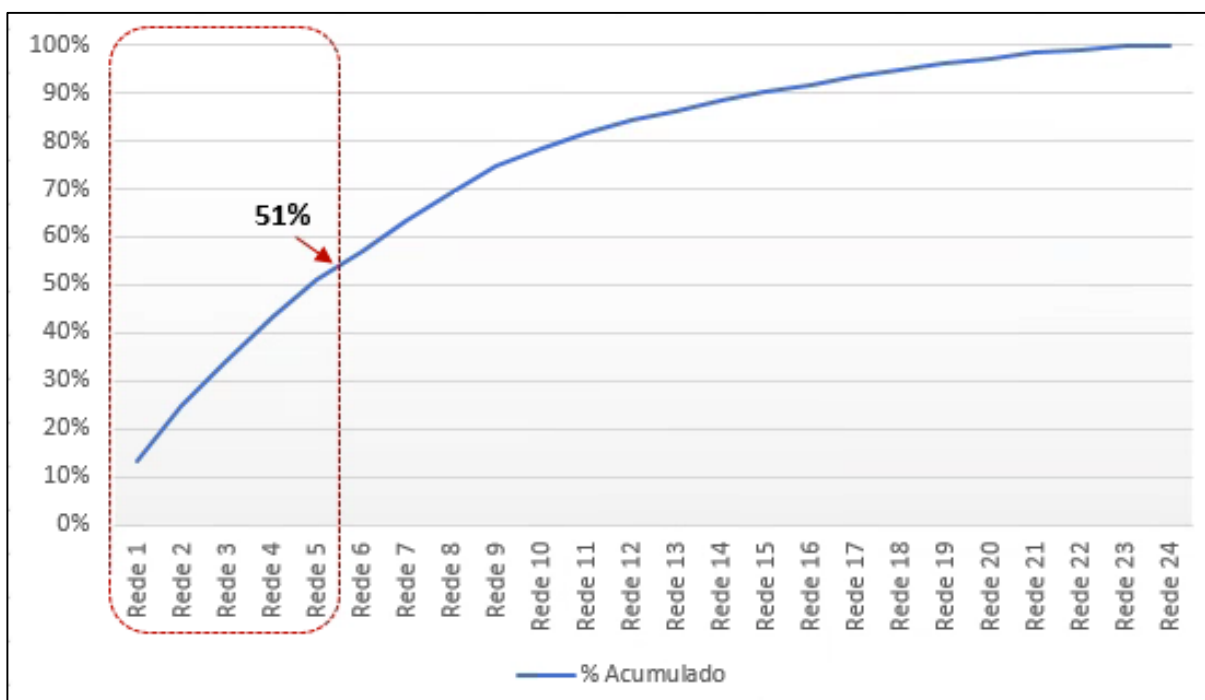


Figura 7: Diagrama de Pareto

Fonte: Autoral (2018)

A partir da Figura 7 pode-se inferir que apenas 5 redes representam cerca de 51% da nota de auditoria. Isso ocorre porque essas redes possuem muitos PDV e sendo assim são formadores de opinião dos *shoppers*. Por esse motivo, se tornam foco das ações estratégicas do departamento de Trade Marketing para alavancar a nota da regional.

O peso da rede foi um dos motivos para a preferência nesse estudo de caso, pois planos corretivos irão diferenciar na nota global do programa. Dentro das 28 lojas dessa rede, classifica-se 7 lojas em 5 a 9 *checkouts*, 12 lojas em 10 a 19 *checkouts*, e 9 lojas com 20 ou mais *checkouts*. Nenhuma loja configura-se com caráter atacadista.

A rede varejista em estudo possui 51 CD próprios, que distribuem os produtos para as quase 2.000 PDV espalhados pelo Brasil. Esse foi outro motivo para a escolha desse cliente no estudo de caso, pois a maior parte dos clientes atendidos pela empresa recebem o produto em sua loja, ou seja, o vendedor consegue ter o controle de quais itens estão sendo abastecidos em cada um dos PDV que atende. Isso não acontece em redes que tem CD próprio, pois a distribuição loja a loja é de responsabilidade interna da logística do cliente.

Observada essas particularidades, aplicou-se o método de regressão linear para a rede em estudo, no ano de 2017 que foi o período inicial de análise. Desconsiderou-se os valores de auditoria para dezembro, pois nesse cliente há um volume muito pequeno de *sell in* neste mês, devido a sazonalidade do período, o que diminui a confiabilidade do método.

Esse fator ocorreu porque em novembro houve um crescimento de 69% de vendas em relação a média dos 3 meses anteriores, e no mês de dezembro não houve *sell in* significativo devido ao foco para produtos natalinos, comprados no mês anterior. Dito isso, o alto estoque em dezembro foi o suficiente para o bom desempenho no programa de execução, não sendo necessário realizar novas compras.

A Figura 8 refere-se à regressão linear em relação ao pilar Sortimento, comparado com o *sell in*.

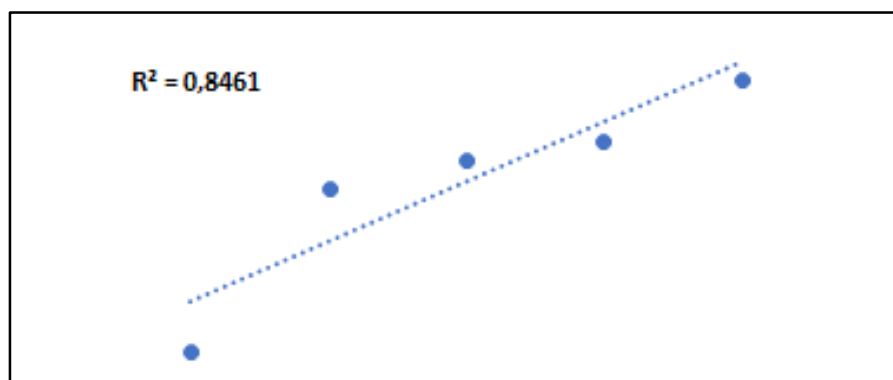


Figura 8: Regressão linear do pilar Sortimento vs Sell in da rede varejista

Fonte: Autoral (2018)

O resultado obtido demonstrou que há relacionamento entre as variáveis *sell in* e o pilar Sortimento também para a rede varejista, que é o pilar mais impactante no resultado do programa de execução, pois apresenta valor de R^2 próximo a 1. O teste de hipótese realizado apresentou p-valor 0,0083.

Mesmo apresentando esse resultado favorável, para a mesma rede, encontram-se notas de auditoria superiores em outras regionais, que está descrito conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Resultado das notas da rede em estudo

Mês	CENTRO-NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SÃO PAULO CAPITAL	SUL
AGO'17	2,8	3,2	4,6	5,3	4,8
SET'17	3,8	3,9	5,6	5,2	3,7
OUT'17	4,6	4,6	6,0	6,1	2,8
NOV'17	5,1	3,8	6,1	6,1	2,7

Fonte: Autoral (2018)

Segundo a Tabela 4 outras regionais conseguem obter melhor resultado na auditoria para a mesma rede, como é o caso da regional Sudeste. Dado o fato de que a rede em questão é a terceira mais significativa dentro do programa para a regional Centro-Norte, explorou-se as principais dificuldades em melhorar o desempenho da mesma na execução da Loja Ideal.

Para isso foi aplicado o método de entrevistas individuais com diversos especialistas das áreas internas da empresa, que poderiam estar impactando no programa, afim de levantar todos os principais questionamentos e traçar planos de ação, alinhados a estratégia da companhia, de forma a tornar a rede a de melhor resultado no Brasil.

3.4 Investigação do objeto de estudo

Devido ao levantamento realizado e comparando-se as notas de auditoria da rede em diferentes regionais, iniciou-se uma investigação mais detalhada das lacunas do programa para com o cliente em questão.

Os resultados obtidos com o início das auditorias demonstraram que o pilar Sortimento se comporta de forma inversamente proporcional ao índice de ruptura em loja no ano de 2017, que é demonstrado na Figura 9.

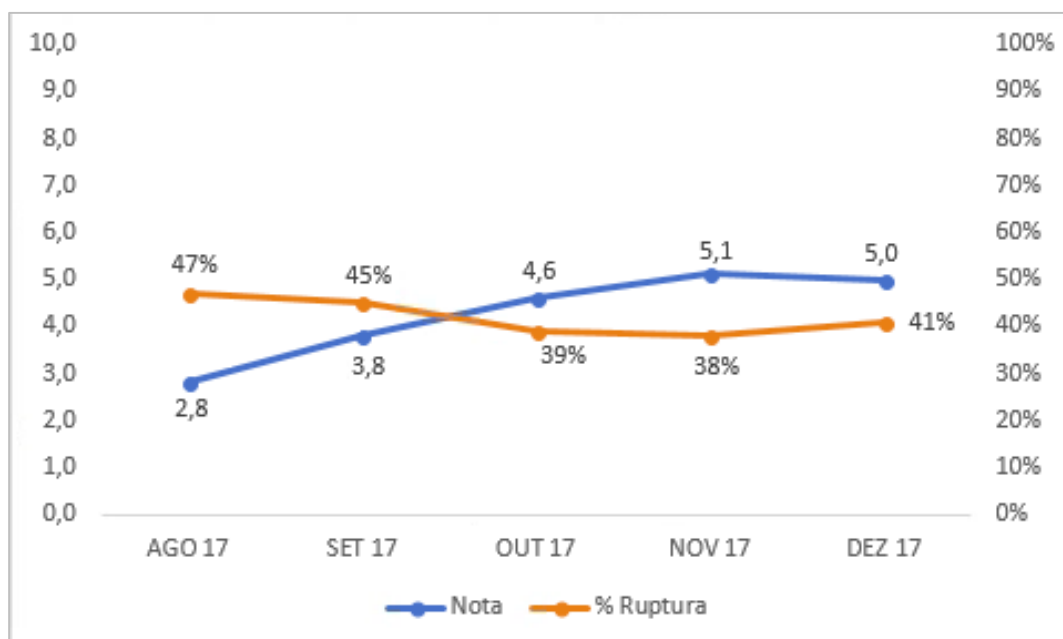


Figura 9: Evolução de Nota de auditoria Vs. % Ruptura Sortimento

Fonte: Autoral (2018)

Apesar da evolução notória mostrada na Figura 9, com o início das auditorias com nota 2,8 e após cinco períodos, no mês de dezembro, atingindo nota 5, a rede apresentou resultados muito diferentes a depender do estado auditado, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Nota de auditoria da rede por estado

MÊS	ESTADO	NOTA	% RUPTURA
AGO'17	DF	2,8	45%
	GO	2,5	48%
	MS	2,9	46%
	MT	3,8	54%
	TO	1,0	57%
SET'17	DF	3,9	41%
	GO	2,6	49%
	MS	3,9	45%
	MT	5,3	55%
	TO	3,0	58%
OUT'17	DF	5,5	34%
	GO	2,5	45%

	MS	4,3	42%
	MT	4,3	48%
	TO	1,5	57%
NOV'17	DF	5,7	34%
	GO	4,9	41%
	MS	3,1	47%
	MT	5,2	51%
	TO	4,0	53%
DEZ'17	DF	5,8	36%
	GO	3,9	45%
	MS	3,3	51%
	MT	4,8	50%
	TO	4,0	60%

Fonte: Autoral (2018)

A partir dos dados apresentados no Quadro 1, observa-se que as notas não seguem um padrão de crescimento em todos os estados. Como a rede compra por uma central, e não loja a loja, espera-se que o mix de sortimento seja o mesmo e com isso a ruptura, independente do estado, para lojas que contenham as mesmas características em relação ao número de *checkouts*.

Investigando e analisando lojas com a mesma classificação em termos de quantidade de *checkouts*, ainda sim encontrou-se algumas divergências de desempenho de execução com os produtos da empresa. Esse foi o ponto de partida para o estudo de caso.

Visto que essa rede apresentava lacunas no programa a depender da regionalidade, iniciou-se uma pesquisa mais profunda acerca dos problemas para execução. Primeiramente, foram realizadas entrevistas informais com o vendedor que atende a rede, especialistas das áreas de logística e trade marketing, e levantou-se cinco problemas que são mais emergenciais:

1. Distribuição interna da rede: como a mesma possui CD próprio, o vendedor só tem conhecimento dos itens e quantidades que estão sendo comercializados com a rede, mas não há controle da distribuição do mix de sortimento pelas lojas espalhadas pelos estados;

2. Espaço finito no CD: a limitação de espaço no CD faz com que a rede só cadastre itens que caibam nas chamadas posição-pallet, que nada mais é do que o espaço físico reservado à compra dos pallets de determinado produto. Se não há mais posições-pallet disponíveis no CD, não se faz cadastramento de novos SKU;

3. Itens sem meta de abastecimento: mesmo que a logística tenha ciência dos itens válidos para os pilares Sortimento e Preço, ainda sim alguns SKU não tem meta de abastecimento, ou seja, não há demanda para diversos itens em alguns CD da regional;

4. Tempo de vida do produto: a rede varejista em estudo tem a política de comprar itens com tempo de vida superior a 65%. Portanto, produtos mais próximos ao vencimento não são comercializados;

5. Comercialização realizada por meio do *software* EDI: o momento em que o responsável pela compra na rede observa os itens disponíveis em estoque, não garante a entrega daqueles produtos. Isso acontece porque o estoque observado é apenas virtual. Se outros clientes solicitarem a entrega daqueles itens em datas anteriores à data de entrega para a rede, o estoque pode acabar antes de faturar de fato o pedido, além de que diversos itens podem passar da margem dos 65% de vida útil de um dia para o outro quando o pedido é realizado, e nesses casos é realizado a devolução desses produtos.

Para garantir a importância de resolver os problemas levantados, realizou-se uma análise mais detalhada afim de mensurar o impacto no desempenho do programa. Porém, não se pode mudar a política da rede varejista para compra de produtos ou modificar a visão fornecida pelo *software* utilizado pela logística da empresa em relação ao estoque virtual e real. Portanto, espera-se que as questões levantadas nos itens 4 e 5 que estão acima listados sejam minimizados quando o abastecimento de itens válidos para os pilares Sortimento e Preço estiverem mais ajustados as necessidades do programa.

3.5 Aplicação da ferramenta da qualidade 5W1H

Nessa etapa, utilizou-se uma conhecida ferramenta da qualidade, 5W1H, que apóia na estruturação de planos de ação a partir de questões-chave: O quê?, Quem?, Quando?, Onde?, Por quê?, Como?, já a 5W2H acrescenta a questão “Quanto?”, que é utilizada para enfatizar os custos envolvidos na ação (LIN; LUH, 2009).

Os planos de ação foram elaborados no mês de abril de 2018, assim como as análises dos dados. Definidos os problemas, criou-se um modelo de planilha 5W1H padrão para a criação dos planos de ação, apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Planilha padrão das ações

PROBLEMA					
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?

Fonte: Autoral (2018)

Para cada ação, aplicou-se a planilha demonstrada no Quadro 2 com o intuito de apoiar a execução das ações. Os Quadros 3, 4 e 5, apresentam a planilha preenchida com os planos de ação propostos segundo as análises de dados realizadas para cada questionamento.

Para sanar o primeiro problema descrito, “distribuição interna da rede”, verificou-se por meio dos relatórios de auditorias do mês de abril dois possíveis cenários: quais itens apresentaram ruptura em algumas lojas e foram positivadas em outras, e quais itens foram vendidos à rede varejista, mas apresentaram ruptura em todos PDV. No segundo caso, se o item apresenta *sell in* mas há ruptura em loja, pode significar que o mesmo ainda se encontra em estoque na rede varejista, o que não é positivo para a mesma, visto que se trata de alimentos perecíveis e que podem atingir o vencimento antes de ser disponibilizado no PDV.

Nas Tabelas 5, 6 e 7 constam a análise da quantidade de itens por categoria que apresentaram ruptura em loja no mês de abril de 2018, dada as 28 lojas da rede, e que efetuaram compra desses produtos no mês vigente. Para isso, considerou-se todos os itens válidos nas listas de Sortimento de “5 a 9”, “10 a 19” e “20 ou mais” *checkouts*.

Essas listas podem apresentar divergência em quantidade de itens válidos para o pilar Sortimento se comparadas com as informações apresentadas pela Tabela 2, pois a partir de maio de 2018 essa listagem foi reformulada e aqui leva-se em conta a antiga lista de Sortimento, válida até abril do mesmo ano.

Para a contagem de lojas em ruptura, considerou-se o número de lojas que apresentou falta de ao menos um dos itens no relatório de auditoria.

Tabela 5: Índice de ruptura por loja – 5 a 9 *checkouts*

<i>Categoria</i>	<i>Total de Itens</i>	<i>Itens em ruptura</i>	<i>% Ruptura</i>	<i>Lojas em ruptura</i>	<i>Total de lojas</i>
CONGELADOS	44	22	50%	7	7
EMBUTIDOS	22	14	64%	7	7
FRIOS	14	5	36%	6	7
IN NATURA	10	3	30%	1	7
MARGARINAS	15	8	53%	7	7

Fonte: Autoral (2018)

A partir da Tabela 5 observa-se que os 3 itens válidos para a categoria in natura apresentaram ruptura em apenas uma loja, o que indica falha na distribuição dos produtos pelos estados. As outras categorias apresentaram ruptura na maior parte de suas lojas, ou em todas, o que indica que esses produtos estavam em estoque no momento da auditoria. Para minimizar esse impacto, o ideal é que a rede varejista realize a compra dos produtos na primeira quinzena do mês, o que nem sempre ocorre.

Tabela 6: Índice de ruptura por loja – 10 a 19 *checkouts*

<i>Categoria</i>	<i>Total de Itens</i>	<i>Itens em ruptura</i>	<i>% Ruptura</i>	<i>Lojas em ruptura</i>	<i>Total de lojas</i>
CONGELADOS	66	33	50%	9	12
EMBUTIDOS	35	22	63%	11	12
FRIOS	25	13	52%	6	12
IN NATURA	18	10	56%	9	12
MARGARINAS	17	10	59%	11	12

Fonte: Autoral (2018)

Tabela 7: Índice de ruptura por loja – 20 ou mais *checkouts*

<i>Categoria</i>	<i>Total de Itens</i>	<i>Itens em ruptura</i>	<i>% Ruptura</i>	<i>Lojas em ruptura</i>	<i>Total de lojas</i>
CONGELADOS	72	28	39%	5	9
EMBUTIDOS	42	22	52%	9	9
FRIOS	29	12	41%	4	9
IN NATURA	18	9	50%	6	9
MARGARINAS	19	11	58%	9	9

Fonte: Autoral (2018)

Observando as Tabelas 6 e 7, conclui-se que as lacunas apresentadas segundo a análise da Tabela 5 permanecem para os demais *clusters*. O resultado disso é que o índice de ruptura por estado é muito divergente, e categorias muito prejudicadas por ruptura em loja apresentaram nota zero no relatório de auditoria do

mês de abril, como é o caso das margarinas. Essas informações estão apresentadas segundo na Figura 10.

Estado	Nota Auditoria	Nota Sortimento	Congelados	Frios	Margarinas	Embutidos	In Natura
DF	7,2	1,8	0,1	1,0	0,0	0,2	0,5
TO	5,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MT	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
GO	4,6	0,8	0,0	0,5	0,0	0,0	0,3
MS	3,8	0,4	0,3	0,0	0,0	0,0	0,1
Média	6,0	1,2	0,1	0,6	0,0	0,1	0,3

Figura 10: Nota da rede em estudo por estado

Fonte: Relatório de auditoria (2018)

Dado que muitos itens que foram comprados apresentaram ruptura em loja, como levantado pelas Tabelas 5, 6 e 7 deve-se alertar ao cliente sobre possíveis falhas de distribuição interna, ação que se encontra descrita no Quadro 3.

Quadro 3: Ação para problema 1

FALHA DE DISTRIBUIÇÃO INTERNA NA REDE					
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?
Sinalização dos produtos que estão sendo comprados pelo cliente e não estão sendo distribuídos de forma coerente, para todos PDV	Gerência de Trade e Gerência da rede varejista	Até dia 15/05	Escritório do cliente	Para positivar itens em loja de forma a minizar custos de estoque do cliente e melhorar o desempenho do programa de execução na loja	Analisando itens do pilar Sortimento que geram <i>sell in</i> e não são positivados em loja

Fonte: Autoral (2018)

Para resolução do problema “espaço finito no CD”, foi realizada uma análise com o intuito de levantar os itens válidos para o pilar Sortimento, e consequentemente para o pilar Preço, que não foram comercializados com a rede em estudo em um período de um ano. Isso significa dizer que, provavelmente, esses SKU não estão cadastrados, e o cliente não irá comprar.

Essa análise está apresentada segundo a Tabela 8, em que foi considerada a lista de sortimento válida para o *cluster* “20 ou mais” *checkouts*. Realizou-se essa escolha pois esta é a lista mais extensa e todos os itens inclusos nas demais segmentações da rede, “5 a 9” e “10 a 19” *checkouts*, encontram-se presentes nesta.

Tabela 8: Itens não cadastros – 20 ou mais *checkouts*

<i>Categoria</i>	<i>Total de Itens</i>	<i>Itens não cadastrados</i>	<i>% Ruptura Cadastral</i>
CONGELADOS	72	5	17%
EMBUTIDOS	42	11	26%
FRIOS	29	16	22%
IN NATURA	18	4	21%
MARGARINAS	19	0	0%
Média	180	36	20%

Fonte: Autoral (2018)

Observada a Tabela 8, conclui-se que há, em média, 20% de produtos não cadastrados na rede. Para resolver esse questionamento, o representante da empresa responsável pelo relacionamento com a rede em questão deve avaliar quais produtos encontram-se cadastrados em posição-pallet mas que não são mais vendidos para a rede varejista, ou que estão descontinuados na empresa, e substituir essas posição-pallet por itens válidos para o programa de execução.

Essa ação está descrita no Quadro 4, e o período de 3 meses foi escolhido pois é o intervalo de tempo em que se costuma rever a lista de produtos do pilar Sortimento.

Quadro 4: Ação para problema 2

NÃO CADASTRO DOS ITENS DE LOJA IDEAL POR INDISPONIBILIDADE DE POSIÇÃO-PALLET					
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?
Substituição de posição-pallet no CD do cliente para os itens válidos para o pilar Sortimento	Vendedor	A cada 3 meses	Junto ao responsável pelo cadastramento de posição-pallet	Para tornar possível a comercialização do mix de sortimento ao cliente e desabilitar o cadastro de itens obsoletos	Analisando itens do pilar Sortimento que não geram <i>sell in</i> e itens que já foram descontinuados mas encontram-se cadastrados para venda na rede

Fonte: Autoral (2018)

Em relação ao terceiro questionamento, de que existem “itens sem meta de abastecimento” nos CD da regional, foi realizado um levantamento, item a item, de toda a lista válida para o pilar Sortimento, para os quatro CD, afim de identificar quais itens apresentaram abastecimento no mês de abril abaixo da meta, e quantos não tinham meta de abastecimento. Esse índice de ruptura de abastecimento está apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Ruptura por abastecimento

CD	Congelados	Embutidos	Frios	Margarinas	In Natura
Goiás	12%	6%	5%	9%	18%
Mato Grosso	23%	12%	14%	14%	28%
Amazonas	14%	12%	27%	0%	13%
Pará	22%	13%	19%	5%	10%

Fonte: Autoral (2018)

Visto o resultado apresentado no Quadro 5, a estratégia traçada foi sinalizar a equipe de logística sobre os itens sem abastecimento, e a ação está descrita no Quadro 6.

Quadro 6: Ação para problema 3

ABASTECIMENTO ABAIXO DO ESPERADO					
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?
Abastecer os produtos foco do programa de execução em todos os CD	Equipe de logística	Uma vez por mês	Escritório da empresa	Para prover os itens válidos para o pilar Sortimento em tempo hábil e aumentar o nível das notas do pilar na regional	Planejando de forma mais coerente a demanda mensal dos itens de Loja Ideal

Fonte: Autoral (2018)

A solução proposta no Quadro 6 visa reduzir a zero o percentual de ruptura por abastecimento na empresa dos itens válidos para o pilar Sortimento. Para isso, deve-se planejar essa demanda de itens ao longo de toda a cadeia produtiva. Por esse motivo, é imprescindível o contato do setor de logística com os demais departamentos da empresa.

As ações descritas pelos Quadros 3, 4 e 6, visaram melhorar o desempenho da rede varejista no programa de execução, e as conclusões acerca de sua efetividade serão descritas no último capítulo deste projeto.

4 CONCLUSÃO

Por meio do levantamento bibliográfico realizado neste trabalho, conclui-se que é de suma importância levar em consideração os pilares do Trade Marketing para garantir o sucesso da empresa no mercado. Visto que a maior parte das decisões de compra não são planejadas, uma boa execução no ponto de venda é crucial para a escolha do *shopper*.

Segundo os resultados obtidos, constata-se que 80,5% da variação da nota de auditoria está relacionada com o *sell in* da rede varejista e as lacunas levantadas no estudo de caso estão sendo avaliadas pela empresa, sendo que as três ações descritas no presente projeto já estão sendo executadas.

Realizou-se duas reuniões durante o mês de maio envolvendo a alta gerência da empresa e da rede varejista para avaliar todos os itens que tiveram volume em *sell in* e que não estavam presentes em loja no momento da auditoria. Essa decisão foi tomada afim de averiguar se o volume de compra está sendo insuficiente para abastecer todas as lojas ou se está ocorrendo algum problema interno para distribuição desses SKU. Nesse caso, o padrão de qualidade para o controle de estoque da rede varejista não estaria sendo alcançado.

Em relação aos itens sem abastecimento nos CD da companhia, estes foram sinalizados para a equipe de logística que está executando alinhamento junto ao setor de Inteligência de Mercado para que a demanda desses SKU seja ajustada. Alguns problemas pontuais já foram resolvidos.

As ações descritas nesse projeto refletiram no resultado de auditoria da rede em maio, que obteve nota 7,1, sendo a maior nota do Brasil, e o pilar que demonstrou maior crescimento foi o Sortimento, cerca de 150% quando comparado ao mês anterior. Constatou-se que todos os estados da regional apresentaram crescimento na nota, para essa rede, e com esse resultado pode-se concluir que as ações descritas nesse projeto repercutiram positivamente no desempenho da rede varejista.

Para trabalhos futuros orienta-se revisar os planos de ação, e para isso pode-se utilizar outra ferramenta da qualidade, o Ciclo PDCA. Dessa forma os planos entrarão em um ciclo de melhoria contínua.

As ferramentas do Trade Marketing encontradas na literatura, sortimento, espaço, preço e visibilidade foram avaliadas nesse projeto e sua eficácia foi comprovada em termos de execução em loja para incremento de *sell in*, mas

considera-se relevante verificar, em projetos futuros, a relação entre *sell out* e as notas de auditoria.

O *sell in* se comporta como uma variável do *sell out*, pois se não ocorre a venda do produto ao cliente final, não há recompra do varejista. Mas apesar disso, considera-se relevante avaliar a nota de cada pilar do projeto de inovação com os dados de *sell out*, visto que dessa forma obtêm-se um resultado mais preciso sobre o impacto de cada pilar na decisão de compra do *shopper*. Também seria possível averiguar qual pilar deveria ter o maior peso na auditoria interna de avaliação do PDV.

O projeto também não avalia o PDV em termos de ações promocionais, que apesar de ser difícil de quantificar em uma auditoria, foi muito citado pela literatura quanto aos elementos abordados pelo Trade Marketing.

Ainda sim, avaliou-se com esse projeto grande parte dos elementos de Trade Marketing citados segundo a pesquisa bibliográfica. Portanto, pode-se dizer que o projeto de inovação da empresa é eficaz pois apresenta extenso embasamento teórico.

Os objetivos propostos nesse projeto foram alcançados e conclui-se que as ferramentas do Trade Marketing avaliadas no projeto de execução são decisivas para melhorar o desempenho das redes de varejo avaliadas no sistema de auditoria interna.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Francisco. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda**. Editora Saraiva, 2010.
- ARBACHE, F; SANTOS, A. G; MONTENEGRO, C; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- ASSIS, Evange Elias et al. FERRAMENTAS E FUNÇÕES DO TRADE MARKETING NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DA TRESEMMÉ NO BRASIL. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 3, 2013.
- CRAWFORD, Blair; GORDON, Jonathan W.; MULDER, Susan R. How consumer goods companies are coping with complexity. **The McKinsey Quarterly**, v. 27, 2007.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron, 2001.
- CUNHA DE ALMEIDA, Victor Manoel et al. Trade marketing no setor de lojas de conveniência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, 2012.
- D'ANDREA, Rafael; CÔNSOLI, Matheus Alberto; GUISSONI, Leandro Angotti. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda**. São Paulo: Atlas, 2011.
- D'ANDREA, Rafael. **Um olhar para o Shopper: Ensaio sobre shopper marketing, canais e neuromarketing**. São Paulo: ToolBoxTM Treinamento Corporativo, 2013.
- DAVIES, Gary. **Trade marketing strategy**. Paul Chapman Pub, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HWANG, Minha; THOMADSEN, Raphael. How point-of-sale marketing mix impacts national-brand purchase shares. **Management Science**, v. 62, n. 2, p. 571-590, 2016.
- LIN, Chyun-Chau; LUH, Ding-Bang. A vision-oriented approach for innovative product design. **Advanced engineering informatics**, v. 23, n. 2, p. 191-200, 2009.
- MALUF, A. **Trade Marketing - Pontos de Vista Comentados**. São Paulo: LCTE Editora, 2010.
- MATTAR, F.N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SERRALVO, Francisco Antonio. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Alta Books Editora, 2017.
- MORALES, A. D. **Gestion por categorías y trade marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.

NIELSEN. **76% dos novos lançamentos no grande consumo fracassam no primeiro ano de vida, de acordo com a Nielsen.** Disponível em: <<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/76-dos-novos-lancamentos-no-grande-consumo-fracassam-no-primeiro-ano-de-vida-de-acordo-com-a-nielsen.html>>. Acesso em 17 nov. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OECD, 2005; Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 21 Janeiro de 2018

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** Editora Atlas, 2011.

SANT'ANNA, Rubens. **Planejamento de Trade Marketing: o domínio do canal de venda.** Porto Alegre: RS Buqui, 2013.

SHANKAR, Venkatesh et al. Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S29-S42, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação:** UFSC. 2005.

SPONTON, A. C.; COBRA, M. A relação fornecedor-cliente: as boas alianças do trade marketing. **Trade marketing: conceitos & aplicação.** São Paulo: CENPRO/FGV, p. 60-75, 2008.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 2001.